



**Junta Ejecutiva del Programa
de las Naciones Unidas para el
Desarrollo, el Fondo de Población
de las Naciones Unidas y la
Oficina de las Naciones Unidas
de Servicios para Proyectos**

Distr. general
8 de abril de 2026
Español
Original: inglés

Período de sesiones anual de 2026

8 a 11 de junio de 2026, Nueva York

Tema 7 del programa provisional

Informe anual del Administrador correspondiente a 2025

**PNUD: Informe anual del Administrador correspondiente
a 2025**

Resumen

Este informe anual del Administrador concluye la presentación de informes sobre la aplicación del Plan Estratégico para 2022-2025 y recoge los resultados acumulados y los resultados correspondientes a 2025. En 2025, el PNUD prestó asistencia a 1.100 millones de personas en 170 países, contribuyendo así a ampliar el acceso a los servicios, la gobernanza y las oportunidades económicas. Más de la mitad del gasto total, 2.670 millones de dólares, se destinó a situaciones frágiles o de crisis.

El PNUD obtuvo resultados garantizando al mismo tiempo que 91 céntimos de cada dólar destinado a programas se reservaran para actividades de desarrollo. La organización recibió su 19ª opinión de auditoría sin reservas consecutiva, ya que protegió los presupuestos destinados a la supervisión y la ética tras importantes reducciones en los recursos ordinarios.

Estos resultados reflejan el modelo integrado y el enfoque sistémico del PNUD: presencia universal en los países, desempeño de una función integradora para apoyar a los países en sus esfuerzos por implementar la Agenda 2030, y una plataforma operacional que brinda servicios a todo el sistema de las Naciones Unidas. Este informe también presenta una reflexión sincera sobre los ámbitos en que los resultados quedaron por debajo de las ambiciones e indica lecciones aprendidas del período del Plan Estratégico anterior que han determinado el diseño del Plan Estratégico 2026-2029.

Elementos de una posible decisión

La Junta Ejecutiva tal vez desee tomar nota de los siguientes documentos: el informe anual del Administrador correspondiente a 2025 y sus anexos ([DP/2026/15](#)), el informe del PNUD sobre las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección en 2025 ([DP/2026/15/Add.1](#)) y el anexo estadístico ([DP/2026/15/Add.2](#)).



Índice

	<i>Página</i>
I. Un desarrollo que logra resultados	3
II. El entorno operacional	6
III. Qué logró el PNUD y cómo	6
IV. Las alianzas, la reforma de las Naciones Unidas y el panorama de la financiación	15
V. Una institución preparada para el futuro	18
VI. Lecciones aprendidas y el camino hacia el período 2026-2029	23

I. Un desarrollo que logra resultados

1. Las pruebas muestran que, durante el período del Plan Estratégico, el PNUD logró resultados a escala, con integridad y mediante alianzas fuertes, con lo que generó resultados para las personas y los países que más lo necesitan.

El PNUD logró resultados

2. A lo largo de los cuatro años se entregaron 19.200 millones de dólares a 170 países y territorios, que sirvieron para abordar la pobreza, la gobernanza, la resiliencia, el clima, la energía y la igualdad de género ¹ mediante soluciones integradas.

3. En 2025, los programas vinculados a la pobreza y la desigualdad llegaron a 572 millones de personas en más de 120 países. Las iniciativas de gobernanza llegaron a 451,6 millones de personas e incluyeron el apoyo a 95 millones de votantes en 18 elecciones celebradas en 18 países, así como la identidad jurídica para 13,3 millones de personas, el 51 % de ellas mujeres.

4. En 2025, el 52 % del gasto del PNUD se destinó a situaciones frágiles, de crisis o de conflicto. En Ucrania, el PNUD contribuyó a restablecer y mantener los servicios energéticos para más de 6,6 millones de personas. En Gaza, los centros de servicios comunitarios llegaron a más de 23.000 personas. En el Sudán se mantuvo la atención sanitaria básica para 3,6 millones de personas. En todas las situaciones de crisis, 2,6 millones de personas tuvieron un empleo remunerado o mejoraron sus medios de subsistencia, mientras que 5,2 millones de desplazados internos y comunidades de acogida recibieron apoyo integrado. En el Afganistán, más de 16 millones de personas (5,7 millones de mujeres) recibieron atención primaria de salud, que cubría la prevención y el tratamiento de enfermedades, las medidas de seguridad y la vacunación.

5. En cuanto al clima y la naturaleza, gracias al apoyo del PNUD se crearon o se mejoró la gestión de 358,7 millones de hectáreas de zonas protegidas: se restauraron 18 millones de hectáreas de bosque y 36 millones de personas obtuvieron acceso a energía limpia y asequible. En cuanto a la financiación para el desarrollo, el PNUD alineó la iniciativa Finance Moonshot (“Aspiración financiera”) para movilizar más de 920.000 millones de dólares en financiación pública y privada para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En colaboración

6. Los resultados fueron posibles gracias a la confianza y el apoyo constantes de los asociados del PNUD. Los recursos ordinarios y las inversiones de las ventanillas de financiación proporcionaron al PNUD una base flexible para operar en contextos complejos, vincular la respuesta humanitaria con el desarrollo a largo plazo e impulsar el desarrollo humano sostenible mediante soluciones integradas y asumidas como propias por los países. Los asociados de los programas y los proyectos, incluidos los organismos de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales y los fondos verticales y mancomunados, recurrieron a la presencia del PNUD en los países y sus conocimientos especializados en materia de políticas para traducir los recursos en cambio sistémico. Juntos, el PNUD y sus asociados alinearon las políticas, la financiación y la ejecución en apoyo de los ODS.

¹ Informe anual del Administrador sobre la aplicación de la estrategia de igualdad de género del PNUD en 2025.

En la encrucijada de los retos de desarrollo

7. Los retos de desarrollo rara vez se limitan a un solo sector; surgen en la encrucijada entre las deficiencias de gobernanza, las carencias de financiación, las presiones climáticas, las debilidades institucionales y las brechas digitales. Los mejores resultados se obtuvieron cuando el PNUD trabajó en todas estas intersecciones, vinculando la gobernanza con la financiación, el acceso a la energía con la infraestructura digital, la justicia con el desarrollo local y la igualdad de género con la transformación económica e institucional.

8. Dado que los riesgos sistémicos están aumentando de forma pronunciada, el desarrollo es la mejor inversión para alcanzar y mantener la estabilidad y la seguridad. En situaciones frágiles y de crisis, el PNUD aplicó el principio de que el desarrollo debe comenzar desde el primer día junto con la respuesta humanitaria, contribuyendo así a impulsar y proteger las mejoras del desarrollo humano, entre otras cosas mediante políticas respetuosas con el medio ambiente, en las primeras fases de la recuperación.

Con eficiencia

9. El PNUD destinó 91 céntimos de cada dólar de los programas a actividades de desarrollo, lo que supone un aumento con respecto a los 88 céntimos de antes de 2018. Por cada dólar de recursos ordinarios, el PNUD movilizó ocho dólares de financiación adicional. Las eficiencias de entidades específicas alcanzaron los 28,9 millones de dólares en 2025, un 55 % más que el año anterior. El PNUD gestionó más del 36 % de los servicios comunes en 132 equipos de las Naciones Unidas en los países, tramitó pagos por valor de 6.850 millones de dólares para más de 70 entidades de las Naciones Unidas y siguió siendo el mayor contribuyente a los gastos compartidos del sistema de coordinadores residentes, con 21 millones de dólares.

Con integridad

10. Las funciones de rendición de cuentas, supervisión y ética del PNUD funcionaron a pleno rendimiento durante todo el período del Plan Estratégico. El PNUD recibió por 19ª vez consecutiva una opinión de auditoría sin reservas de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y mantuvo su posición como segundo organismo de las Naciones Unidas más transparente en el índice de transparencia de la ayuda. En la sección V se describen las inversiones institucionales que permitieron alcanzar estos resultados a pesar de las graves dificultades financieras.

Objetivos ambiciosos del Plan Estratégico

11. El Plan Estratégico establece objetivos ambiciosos en forma de aspiraciones. Si bien gran parte de las metas fijadas para 2025 en materia de elecciones y finanzas se alcanzaron o superaron, se avanzó poco en el acceso a la energía, lo que puso de relieve la necesidad de soluciones integradas de titularidad nacional y de reformas del mercado y la financiación en el plano de los sistemas que van más allá del control directo del PNUD. Estas lecciones han servido de base para el diseño del Plan Estratégico 2026-2029.

Cuadro 1
Avances en las aspiraciones

<i>Aspiración</i>	<i>Meta</i>	<i>Logros hasta la fecha</i>
Pobreza	100 millones de personas salen de la pobreza multidimensional	251,7 millones de personas accedieron a servicios básicos; 291 millones accedieron a servicios financieros
Energía limpia	500 millones de personas obtienen acceso a fuentes de energía limpias	Repercusión en 76,5 millones de personas
Elecciones	800 millones de votantes registrados reciben ayuda	Repercusión en 911 millones de personas
Financiación sostenible	1 billón de dólares alineados con los ODS y movilizados para lograrlos	920 000 millones de dólares

Cuadro 2
Resultados en materia de desarrollo, perspectiva general (2022-2025)

<i>Esfera</i>	<i>Resultados clave</i>
Pobreza, desigualdad y transformación estructural	• 291 millones de personas (un 51 % de ellas mujeres) accedieron a servicios financieros y herramientas financieras digitales • 430.000 millones de dólares en presupuestos nacionales alineados con los ODS • 11,7 millones de vidas salvadas mediante la alianza con el Fondo Mundial desde 2003
Gobernanza, derechos, género e inclusión	• 18,1 millones de personas accedieron a mecanismos de justicia o a sistemas de apoyo • 13,3 millones de personas obtuvieron identidad jurídica, el 51 % de ellas mujeres • El Sello de Igualdad de Género para Instituciones Públicas existe en 30 países
Clima, naturaleza y energía	• Creación o mejora de la gestión de 358,7 millones de hectáreas de zonas protegidas • 18 millones de hectáreas de bosque restauradas • 36 millones de personas accedieron a energía limpia y asequible
Resiliencia, crisis y consolidación de la paz	• 2,6 millones de personas en situaciones de crisis, el 48 % de ellas mujeres, obtuvieron empleo y mejoraron sus medios de subsistencia (2025, no contabilizados de forma acumulativa) • 5,2 millones de desplazados internos, refugiados, retornados y miembros de comunidades de acogida recibieron apoyo mediante una programación pertinente (2025, no contabilizados de forma acumulativa) • 80 países reforzaron su capacidad de prevención de conflictos mediante el apoyo a 3.200 organizaciones dedicadas a la prevención de conflictos y la consolidación de la paz
Tecnología digital e innovación	• Se apoyó la transformación digital en más de 130 países

II. El entorno operacional

12. Aunque el último año del Plan Estratégico fue excepcionalmente convulso, esta agitación es precisamente lo que justifica que se siga invirtiendo en programas de desarrollo dedicados a no dejar a nadie atrás.

13. Las tensiones geopolíticas aumentaron a lo largo de 2025: las crecientes preocupaciones de seguridad reconfiguraron las prioridades de gasto, los presupuestos de defensa aumentaron a medida que crecía el gasto militar mundial, y muchos países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos desviaron recursos antes destinados a la ayuda para el desarrollo.

14. Los países de ingreso bajo, que ya iban atrasados en la recuperación de la pandemia de COVID-19, se vieron lastrados por el bajo crecimiento y la deuda, y la mitad de ellos corrían un alto riesgo de sobreendeudamiento. El capital siguió fluyendo hacia los ODS, pero no en los volúmenes necesarios. Persistieron las desigualdades entre los países de ingreso alto y de ingreso bajo. Una cuarta parte de la población mundial seguía sin tener acceso a Internet. La confianza en las instituciones se debilitó y el estado de derecho se deterioró en el 68 % de los países.

15. Los rápidos avances tecnológicos trajeron consigo oportunidades y riesgos. La rápida ampliación del uso de la inteligencia artificial provocó un aumento de la demanda de energía y agua. Al superarse siete de los nueve límites planetarios, se volvió inevitable un calentamiento temporal del clima por encima de 1,5 °C. La inestabilidad climática intensificó la presión local sobre la alimentación, la salud y los medios de subsistencia, y los desastres relacionados con el clima aumentaron entre 2022 y 2025. A pesar de estas tendencias negativas, había esperanza, ya que las energías renovables superaron al carbón como principal fuente de electricidad a mediados de 2025, y se prevé que para 2030 se duplique la capacidad mundial de la energía renovable.

16. Este contexto constituye un argumento de peso a favor de seguir invirtiendo en el desarrollo humano sostenible. Mientras los riesgos sistémicos estén estrechamente interrelacionados, la acción colectiva es una respuesta racional y que redundará en el propio interés. Además, existen oportunidades, ya que la transición ecológica se está acelerando y las tecnologías y la inteligencia digitales están abriendo vías que no existían hace cinco años. La ventaja comparativa del PNUD permite aprovechar oportunidades de desarrollo que logren soluciones integradas, intersectoriales y pansociales.

III. Qué logró el PNUD y cómo

17. La ventaja distintiva del PNUD es la capacidad de hacer frente a la complejidad e impulsar el cambio en múltiples ámbitos. Al abordar la pobreza, la gobernanza, la resiliencia, el medio ambiente, la energía y la igualdad de género aprovechando al mismo tiempo la innovación, la digitalización y la financiación sostenible como facilitadores transversales, el PNUD genera resultados que las intervenciones en un solo sector no pueden lograr. Los mejores resultados se logran cuando se establecen conexiones, lo que multiplica el impacto de una sola inversión y sirve de base para un cambio transformador. Por ejemplo, las inversiones en energía renovable hacen avanzar la sostenibilidad ambiental y al mismo tiempo crean puestos de trabajo, refuerzan la gobernanza local y promueven la igualdad para las mujeres y las niñas.

18. Los resultados que figuran a continuación están organizados en torno a los tres resultados del Plan Estratégico para ilustrar cómo la integración genera un impacto más amplio.

Resultado 1: Transformación estructural: más ecológica, más inclusiva, más digital

Cuadro 3

Resultados en materia de desarrollo, perspectiva general (2022-2025)

572 millones	de personas beneficiadas por intervenciones vinculadas a la pobreza y la desigualdad (2025)
291 millones	de personas accedieron a servicios financieros y herramientas financieras digitales
149 millones	de mujeres accedieron a servicios financieros
430.000 millones de dólares	de los presupuestos públicos nacionales alineados con los ODS
920.000 millones de dólares	de financiación acumulativa alineada con la iniciativa Finance Moonshot y utilizada en el marco de esta

19. El resultado 1 se centró en reorientar los sistemas económicos e institucionales hacia un desarrollo más ecológico e inclusivo y basado en la tecnología digital. En 2025, el PNUD llegó a más de mil millones de personas mediante intervenciones de desarrollo inclusivo. La programación en materia de pobreza y desigualdad llegó a 572 millones de personas en más de 120 países. En cuanto a la inclusión financiera, 291 millones de personas accedieron a servicios financieros, entre ellas 149 millones de mujeres. El apoyo a la transformación se amplió a más de 130 países y llegó a millones de personas a través de iniciativas digitales como la Infraestructura Pública Digital, y la programación en materia de gobernanza llegó a 451,6 millones de personas en 120 países. Durante el mismo período, 18,1 millones de personas accedieron a mecanismos de justicia clave y 13,3 millones de personas obtuvieron identidad jurídica, el 51 % de ellas mujeres.

20. En Indonesia, el PNUD apoyó una planificación de las aldeas que respondía a las cuestiones de género, vinculada a los mecanismos nacionales de financiación de los ODS. Esto permitió al Gobierno movilizar 13.600 millones de dólares mediante bonos alineados con los ODS para reforzar la prestación de servicios a nivel comunitario en 45 aldeas.

21. Esta pauta de conectar las instituciones locales con la financiación nacional mediante la reforma de la gobernanza se repitió en toda la cartera del Resultado 1 del PNUD. El PNUD amplió su labor normativa centrada en los cuidados en 21 países para abordar los cuidados no remunerados como un obstáculo para el empoderamiento económico de las mujeres y la reducción de la pobreza. En Türkiye, el apoyo a una hoja de ruta nacional sobre la economía del cuidado ayudó a integrar el cuidado infantil y el cuidado de las personas de edad en los sistemas de protección social.

22. **En materia climática, el PNUD ayudó directamente a 107 países** a reforzar sus compromisos climáticos nacionales a través de la iniciativa Climate Promise. A finales de 2025, el 70 % de los países en desarrollo había presentado nuevas contribuciones determinadas a nivel nacional (CDN) más ambiciosas. El Secretario General de las Naciones Unidas encargó al PNUD que liderara una iniciativa en todo el sistema de las Naciones Unidas para apoyar la aplicación de las CDN.

23. Durante el período del Plan Estratégico, el PNUD también construyó una de las mayores carteras de energía sostenible del sistema de las Naciones Unidas, con 397 proyectos relacionados con la energía activos en 130 países y una inversión total de 1.770 millones de dólares. De ellos, 106 proyectos se centraron en intervenciones normativas, regulatorias y de desarrollo del mercado que impulsan un cambio sistémico en los sistemas energéticos.

24. **En el ámbito de la naturaleza, el Compromiso del PNUD por la Naturaleza impulsó proyectos en 145 países,** con lo que movilizó 3.900 millones de dólares y 14.000 millones de dólares en cofinanciación. A través de la Iniciativa para la Financiación de la Biodiversidad, se están movilizando 2.700 millones de dólares en financiación de la biodiversidad, junto con 10.000 millones de dólares en reformas de las subvenciones perjudiciales. El PNUD integró la naturaleza en la política fiscal, la deuda soberana y los planes nacionales, posicionando así la biodiversidad como un motor de la sostenibilidad fiscal, la seguridad alimentaria y la resiliencia climática. Se protegieron o mejoraron unos 358,7 millones de hectáreas, lo que benefició a 19,5 millones de personas y aumentó la resiliencia de 6,5 millones de personas.

25. En los países insulares del Pacífico, el PNUD reforzó la resiliencia climática mediante soluciones integradas digitales, basadas en la naturaleza y de energía limpia. En Tuvalu se fortificaron 3.700 metros de costa que se estaba erosionando, lo que redujo el riesgo de inundaciones para el 60 % de la población. En Samoa, Papua Nueva Guinea y Timor-Leste, el PNUD está impulsando el desarrollo de un parque solar, flotas de vehículos eléctricos y políticas que reducen la dependencia de los combustibles fósiles.

26. **La transformación digital fue un facilitador estructural en diversos sectores.** En Trinidad y Tabago, la plataforma Services Online procesó más de 52.000 documentos y 30.000 transacciones en seis meses. En todos los contextos, 49 millones de personas utilizaron tecnologías y servicios digitales para mejorar su vida, y los asociados locales adoptaron 1.589 soluciones innovadoras.

27. En Malawi, un sistema nacional de identidad digital transformó la prestación de servicios públicos para el 98 % de la población, lo que amplió el acceso a los servicios financieros para 13 millones de personas y generó un ahorro de 42 millones de dólares al año. El PNUD colaboró con el mundo académico y la industria para dotar a 7.000 jóvenes de competencias digitales y de inteligencia artificial certificadas.

28. **En el ámbito de la financiación para el desarrollo,** el PNUD prestó apoyo a más de 100 países mediante soluciones de financiación sostenible, con lo que movilizó 920.000 millones de dólares en financiación pública y privada para los ODS. El PNUD colaboró con 86 países en el diseño y la aplicación de marcos nacionales de financiación integrados, y 65 de esos países aplicaron reformas de la financiación, con lo que recaudaron 52.000 millones de dólares en financiación nueva y alinearon 40.000 millones de dólares adicionales con iniciativas relacionadas con los ODS. En 2025, el PNUD apoyó la emisión de un bono azul por valor de 100 millones de euros que moviliza financiación para inversiones en resiliencia costera y economía azul sostenible en toda América Latina y el Caribe.

29. El PNUD utilizó la Plataforma de Apoyo a la Inversión y Asistencia Técnica para destinar 8 millones de dólares de asistencia técnica a 18 países de África. El desarrollo de 20 proyectos de mitigación del cambio climático y adaptación a liberó más de 100 millones de dólares para carteras de financiación y posicionamiento, y va camino de movilizar más de 500 millones de dólares para 2027.

30. En Nigeria, el Marco Nacional de Financiación Integrado impulsa una de las agendas de reforma de la financiación más ambiciosas de África. A través de esta, el PNUD respalda una cartera de proyectos por valor de 175 millones de dólares alineados con los ODS y la emisión de un bono verde subsoberano de 19 millones de dólares en el estado de Gombe.

31. En el Uruguay, el PNUD verificó indicadores clave del desempeño para su bono vinculado a la sostenibilidad, con lo que logró adaptar un mecanismo mundial a un sistema nacional y reforzó la confianza de los inversores en la deuda soberana basada en el desempeño. En Ghana, la aplicación de la evaluación de la financiación para el

desarrollo y de marcos nacionales de financiación integrados reforzó la coordinación entre las finanzas públicas, la gestión de la deuda y la participación del sector privado. En China, el PNUD amplió su modelo de cofinanciación gubernamental para el desarrollo a fin de establecer cuatro laboratorios de innovación para los ODS con una cofinanciación gubernamental de 10,5 millones de dólares en 2025 y ofrecer soluciones ampliables en materia de medios de subsistencia, economía digital y transiciones verdes.

Limitaciones y lecciones aprendidas

32. Los compromisos de política de alto nivel y la adopción de los marcos de financiación propuestos no se tradujeron automáticamente en resultados de desarrollo a nivel local, ya que los sistemas institucionales a menudo carecían de mecanismos para vincular los instrumentos de financiación nacionales con las prioridades de las comunidades. Las experiencias pusieron de relieve la importancia de trabajar en el plano de la capacidad institucional y no solo de los marcos normativos. Los programas que conectan la planificación local, la reforma de la gobernanza y la financiación nacional generan más resultados tangibles, como poner en primer plano la infraestructura pública digital para ampliar el acceso a los servicios públicos reforzando al mismo tiempo la eficiencia gubernamental, o integrar las soluciones climáticas y basadas en la naturaleza en la política fiscal y la planificación nacional para reforzar la resiliencia económica, la seguridad alimentaria y la sostenibilidad.

Resultado 2: No dejar a nadie atrás: derechos, servicios e inclusión

Cuadro 4
Resultados en materia de desarrollo, perspectiva general (2022-2025)

1.100 millones	de personas con mayor acceso a los servicios, la gobernanza y las oportunidades económicas
251,7 millones	de personas accedieron a servicios básicos
18,1 millones	de personas accedieron a la justicia
13,3 millones	de personas obtuvieron una identidad jurídica (el 51 % de ellas mujeres)
95 millones	de votantes recibieron apoyo en 18 elecciones nacionales
5,1 millones	de personas recibieron información sobre prevención del virus de la inmunodeficiencia humana (VIH) y cambios de comportamiento en relación con este

33. El Resultado 2 del Plan Estratégico se centró en reforzar las bases institucionales de la inclusión a fin de que los servicios, las oportunidades económicas y los derechos sean accesibles para todos, en particular las personas en contextos vulnerables o poco atendidos, promoviendo al mismo tiempo la equidad, la transparencia y la rendición de cuentas dentro de las instituciones públicas.

34. Entre 2022 y 2025, el PNUD ayudó a los países a reforzar los fundamentos políticos, regulatorios y administrativos que determinan quién puede acceder a los servicios y las oportunidades. Como resultado de ello, 252 millones de personas accedieron a servicios básicos mediante el apoyo de 56 oficinas del PNUD, lo que demuestra cómo las reformas institucionales anteriores se tradujeron en una ampliación de la prestación de servicios para el último año del período.

35. Entre 2022 y 2025, el programa de desarrollo comunitario del PNUD, dirigido por los Gobiernos, se amplió a seis países de África Subsahariana y proporcionó carreteras rurales, centros de salud, escuelas, sistemas de abastecimiento de agua y electricidad a comunidades subatendidas. Desde su puesta en marcha en el Senegal, el modelo movilizó casi 1.000 millones de dólares en recursos nacionales y se ha iniciado una segunda fase, con un apoyo de 489 millones de dólares, para ampliar los resultados. En la República Democrática del Congo se crearon más de 60.000 puestos de trabajo y oportunidades de subsistencia. Estos resultados demuestran enfoques ampliables para reducir las desigualdades territoriales en las comunidades subatendidas.

36. En las zonas posconflicto de Colombia, el PNUD redujo la brecha entre la justicia y el desarrollo local. Gracias a las alianzas con la sociedad civil, 12.500 víctimas y supervivientes recibieron representación jurídica a través de la Jurisdicción Especial para la Paz, y el apoyo prestado a 456 entidades locales reforzó la gobernanza local. Fundamentalmente, las personas pudieron acceder a mecanismos de justicia clave y vieron cómo unas instituciones más fuertes invertían en sus comunidades.

37. **Prestación de servicios y protección social.** En Bangladesh, la combinación de pagos digitales y apoyo normativo del PNUD permitió que 10.188 beneficiarios recibieran transferencias a través de bKash sin fallos ni brechas de seguridad, y que 10.371 mujeres y voluntarios tuvieran acceso a un microseguro de salud mediante tarjetas inteligentes. El apoyo del PNUD en el plano de los sistemas también amplió el número de beneficiarios de la prestación para la vejez de 4,9 millones a 6,1 millones, y el de la prestación por discapacidad a 3,5 millones, lo que reforzó los pagos digitales del Gobierno a los particulares y redujo las pérdidas financieras.

38. En Moldova, el apoyo al Fondo para la Reducción de la Vulnerabilidad Energética estableció un mecanismo de compensación digitalizado que protegió a más de la mitad de los hogares de las fluctuaciones bruscas de los precios de la energía.

39. En América Latina y el Caribe, el PNUD ayudó a los programas regionales de protección social a adaptar los sistemas digitales en los distintos países. En Jamaica, la atención se ha centrado en medidas de protección social resilientes ante los huracanes y capaces de responder a las perturbaciones, mientras que el Brasil, el Ecuador y el Perú están impulsando herramientas de protección social adaptativas y digitales relacionadas con el riesgo climático y la interoperabilidad de los sistemas.

40. **Gobernanza y derechos humanos.** Las reformas de la gobernanza reforzaron la rendición de cuentas institucional y la prestación de servicios, con lo que se llegó a 451,6 millones de personas en 2025. Entre 2022 y 2025, el PNUD prestó apoyo a 911,3 millones de votantes registrados en 78 elecciones celebradas en 51 países, mediante el fortalecimiento de los procesos democráticos y la participación política inclusiva; en las elecciones celebradas entre 2022 y 2025 participaron 153 millones de mujeres. Solo en 2025 se llegó a 95 millones de votantes registrados en 18 elecciones celebradas en 18 países. Además, 13,3 millones de personas obtuvieron identidad jurídica mediante unas reformas que siguen siendo fundamentales para que los particulares se inscriban en programas de protección social, accedan a servicios financieros y participen en las elecciones. Entre 2022 y 2025, el acceso a la justicia se amplió a 18,1 millones de personas.

41. En Filipinas, el PNUD apoyó la adopción de herramientas digitales para aumentar la transparencia en la financiación de las campañas y reforzar la educación de los votantes. Se celebraron 56 sesiones de educación de votantes en cinco provincias, a las que asistieron 2.260 votantes, entre ellos jóvenes, mujeres, comunidades indígenas y líderes tradicionales.

42. Se reforzó el espacio cívico como base para la confianza y la sostenibilidad. En el Brasil, cinco instituciones federales se unieron a la prestigiosa red del Sello de Igualdad de Género para Instituciones Públicas, con lo que el número total de instituciones ascendió a 117 en 2025. En 54 oficinas en los países, el PNUD estableció 1.783 alianzas con organizaciones de la sociedad civil dirigidas por mujeres para promover el liderazgo y la participación de las mujeres, inclusive en entornos de crisis como Myanmar y Ucrania. Se prestó apoyo a 66 países para prevenir la violencia de género y darle respuesta.

43. En materia de derechos humanos, el PNUD prestó apoyo a los Gobiernos de más de 63 países, trabajando con asociados nacionales, para fortalecer las instituciones nacionales de derechos humanos, respaldar a los defensores de los derechos humanos y promover una digitalización basada en los derechos. En Kenya, el PNUD colaboró con la entidad Women Environment Defenders Hub utilizando la herramienta eMonitor+, que en un mes detectó más de 1.500 incidentes de violencia digital contra defensoras en Filipinas, Indonesia, el Iraq, Kenya y Uganda. Más de 5.000 empresas de 50 países redujeron el riesgo de sus inversiones mediante la diligencia debida en materia de derechos humanos y medio ambiente.

44. La transformación digital sostenible y basada en los derechos fue un catalizador para lograr resultados en todos los ámbitos del Resultado 2. En Guatemala, el PNUD reforzó la gobernanza digital mediante un sistema de Objetivos Presidenciales que realiza un seguimiento en tiempo real de 16 objetivos nacionales y 52 intervenciones prioritarias en 16 instituciones gubernamentales. Esto, junto con un Diagnóstico sobre el Intercambio de Datos que sentó una base para la interoperabilidad a nivel nacional, redujo los errores de duplicación y exclusión y disminuyó los costos de coordinación, mejorando así la rentabilidad.

45. **Empoderamiento económico y medios de subsistencia.** En Túnez, el PNUD reforzó la capacidad de asistencia jurídica de 2.438 actores institucionales de los sistemas judicial, penitenciario y de servicios sociales, con una participación de las mujeres del 78 %.

46. En Egipto, el PNUD ayudó al Organismo de Desarrollo de Microempresas y Pequeñas y Medianas Empresas para crear 31.281 proyectos de microempresas y pequeñas y medianas empresas y 119.295 puestos de trabajo, apoyar a 227 empresas emergentes y formar a 36.600 jóvenes, lo que atrajo inversiones por valor de 44 millones de dólares.

47. Todas las iniciativas aumentaron los resultados en materia de empoderamiento económico en el marco de la Estrategia de Igualdad de Género, mediante la cual 155 millones de mujeres obtuvieron acceso a servicios financieros entre 2022 y 2025.

48. **Gobernanza de la salud.** En 2025, las reformas reforzaron sistemas inclusivos: en todo el mundo, 5,1 millones de personas recibieron comunicaciones sobre cambios de comportamiento para la prevención del VIH, de las cuales el 54 % eran mujeres. En Sudán del Sur, la acción conjunta del PNUD, el Fondo Mundial, la Organización Mundial de la Salud y el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida permitió que 82.000 personas tuvieran acceso al tratamiento antirretroviral.

49. Se calcula que la colaboración del PNUD con el Fondo Mundial ha salvado 11,7 millones de vidas desde 2003, incluidos 4,7 millones entre 2022 y 2025. En Zimbabue, las nuevas infecciones por el VIH se redujeron un 86 % y las muertes relacionadas con el sida, un 88 %. El PNUD también amplió el acceso al oxígeno medicinal instalando más de 100 plantas de oxígeno en 11 países, entre ellos el Pakistán y Angola, y reforzando la preparación para situaciones de emergencia a fin de reducir el número de muertes evitables.

50. En la India, 32 millones de mujeres embarazadas y 97 millones de niños vieron mejorado su acceso a los servicios de vacunación y de salud materna. El PNUD y sus asociados desplegaron plataformas digitales interoperables, la red de inmunización universal WIN y la red electrónica de información sobre vacunas, con el fin de reforzar la planificación, la rastreabilidad y la equidad en la prestación de servicios sanitarios. A través de la cooperación Sur-Sur, el PNUD es capaz de apoyar la adaptación y la adopción de sistemas en Zambia y la República Democrática Popular Lao.

51. En Turkmenistán, una cartera sanitaria cofinanciada por el Gobierno, con un presupuesto de 195 millones de dólares entre 2021 y 2025, permitió garantizar el acceso ininterrumpido a más de 120 medicamentos esenciales y mejorar las capacidades de diagnóstico para 121 centros. El uso de tecnologías de diagnóstico avanzadas ha reforzado eficazmente la realización de pruebas y la continuidad del tratamiento de la tuberculosis, la hepatitis, el VIH y las principales enfermedades no transmisibles.

Limitaciones y lecciones aprendidas

52. En varios contextos, los marcos jurídicos restrictivos limitaron a las organizaciones de la sociedad civil, lo que dificultó la ejecución de los programas y restringió la participación cívica segura. Los recortes repentinos de la financiación por parte de importantes fondos verticales y donantes bilaterales pusieron de manifiesto la fragilidad de los sistemas nacionales de salud que dependen de las adquisiciones externas. Además, las transiciones poselectorales en varios países borraron la memoria institucional, lo que puso de relieve los límites de la creación de capacidad que depende de las relaciones individuales en comparación con los sistemas integrados.

Resultado 3: Fortalecimiento de la resiliencia ante crisis, conflictos y desastres

Cuadro 5

Resultados en materia de desarrollo, perspectiva general (2022-2025)

102 países	mejoraron su estado de preparación para gestionar riesgos multidimensionales
64 países	reforzaron su capacidad en materia de prevención de conflictos y consolidación de la paz
55 países	aplicaron soluciones de recuperación que tenían en cuenta los riesgos y respondían a las cuestiones de género
5,2 millones	de desplazados, refugiados, retornados y miembros de comunidades de acogida recibieron apoyo

Situaciones de crisis en 2025

En 2025, el PNUD prestó apoyo integrado a las poblaciones afectadas en países que vivían situaciones de crisis o de fragilidad prolongada, con arreglo al procedimiento operativo estándar interno del PNUD para la respuesta a crisis². En todos estos entornos, afectados por conflictos, catástrofes climáticas y sanitarias e inestabilidad política, el PNUD combinó el apoyo a la recuperación temprana, la estabilización y el fomento de la resiliencia con el fortalecimiento institucional de las autoridades nacionales y locales. Esto ayudó a restablecer los servicios esenciales y los medios de subsistencia, reforzando a la vez la capacidad para gestionar los riesgos, prevenir recaídas y apoyar una recuperación sostenible en el marco del nexo acción humanitaria-desarrollo-paz.

53. El Resultado 3 aborda la resiliencia en situaciones de crisis en todos los contextos de desarrollo en que los riesgos sistémicos están aumentando.

54. En 2025, el PNUD reforzó la resiliencia en 127 países, lo que ayudó a los Gobiernos y las comunidades a prevenir las crisis, planificar para ellas y recuperarse mejor de ellas. En todos los entornos, la restauración de ecosistemas y las soluciones basadas en la naturaleza sirvieron como infraestructura preventiva de resiliencia para reducir el riesgo climático, estabilizar los medios de subsistencia y reducir los costos de recuperación futuros.

55. **Respuesta a las crisis y recuperación temprana.** Un elemento fundamental del Resultado 3 es el enfoque de desarrollo básico del PNUD: velar por que las medidas para el desarrollo comiencen junto con la respuesta humanitaria, en lugar de esperar a que se alcance la estabilidad. En 48 países, la labor del PNUD se tradujo en un mejor acceso a servicios esenciales, ayuda para la subsistencia y formación, y unas capacidades normativas e institucionales más sólidas.

56. En Ucrania, el PNUD prestó apoyo a la evaluación de 94.000 km² de terreno potencialmente contaminado por minas, incluidos más de 36.000 km² de tierras agrícolas, y al mismo tiempo amplió el acceso a servicios públicos digitales para 466.101 desplazados internos. En Gaza, el PNUD amplió los enfoques de recuperación temprana y retiró 225.000 toneladas de escombros en beneficio de 1,3 millones de personas. En el Sudán se mantuvieron los servicios de salud esenciales para más de 3,6 millones de personas. En Siria, el PNUD mejoró las condiciones de vida de 7,6 millones de personas mediante el restablecimiento de las redes de abastecimiento de agua y la retirada de escombros.

57. En el Yemen, el PNUD contribuyó a generar más de 300.000 días de empleo para 11.038 personas vulnerables mediante modalidades de efectivo a cambio de trabajo y la rehabilitación de carreteras rurales, instalaciones de almacenamiento de agua e infraestructuras de riego.

² Zonas en situación de crisis de nivel 3 en 2025: Bangladesh, Haití, el Líbano, Myanmar, la República Democrática del Congo, el Territorio Palestino Ocupado, Siria y el Sudán. Zonas en situación de crisis de nivel 2: el Afganistán, el Irán y el Pakistán. Zonas en situación de crisis de nivel 1: Cuba, Jamaica, Nepal y Sri Lanka. El PNUD también estuvo presente en varios contextos de crisis no declaradas, entre ellos Armenia, Bosnia y Herzegovina, Burundi, Cabo Verde, Eritrea, Georgia, Kosovo (con arreglo a la resolución 1244 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas), Madagascar, la República de Moldova, Mozambique, Serbia y Vanuatu. Entre los contextos de crisis prolongadas se encontraban el Cuerno de África, Papua Nueva Guinea, el Sahel, Ucrania y el Yemen.

58. Los programas de resiliencia del PNUD en situaciones de crisis, desastres y conflictos prestaron apoyo a 25,9 millones de desplazados, refugiados, retornados y comunidades de acogida durante el período del Plan Estratégico, con lo que impulsaron vías hacia soluciones de desarrollo y la inclusión socioeconómica. En su calidad de “defensor de las soluciones” dedicado, el PNUD prestó apoyo a los Gobiernos del Chad, Colombia, el Iraq, Nigeria y otros países para integrar el desplazamiento interno en los planes nacionales de desarrollo y armonizar las soluciones duraderas con la consecución de los ODS, las inversiones públicas y la reforma institucional.

59. En 2025, 2,6 millones de personas, el 48 % de ellas mujeres, se beneficiaron de puestos de trabajo y de una mejora de sus medios de subsistencia en situaciones de crisis o posteriores a crisis. Más de 5,2 millones de migrantes temporales y permanentes se beneficiaron de intervenciones integradas, lo que incluye a 208.500 refugiados, 1,2 millones de desplazados internos, 314.500 repatriados y 3,5 millones de miembros de comunidades de acogida.

60. **Resiliencia climática y riesgos financieros.** En 2025, 61 países informaron de que habían logrado beneficios gracias al apoyo del PNUD en materia de resiliencia climática. En Somalia, un país donde las sequías e inundaciones recurrentes han puesto de manifiesto las deficiencias estructurales en la gobernanza del agua y la gestión del riesgo climático, el PNUD completó tres pozos de perforación para 7.700 hogares (el 52 % de ellos encabezados por mujeres) y reforzó los sistemas de alerta temprana integrando datos climáticos y de seguridad en el balance climático nacional y en las hojas de ruta revisadas para las contribuciones determinadas a nivel nacional (CDN). Estas intervenciones redujeron la exposición sistémica a las perturbaciones climáticas y mejoraron la capacidad institucional para actuar antes de que las crisis se agraven.

61. En el Pacífico, el PNUD, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización y las aseguradoras locales elaboraron productos paramétricos que proporcionan un rápido alivio financiero mediante seguros a las comunidades vulnerables a los desastres relacionados con el clima. En 2025, más de 1.800 beneficiarios de prestaciones sociales y personas con discapacidad de Fiji, de los cuales el 60 % eran mujeres, recibieron cobertura. Este modelo se está ampliando en Kiribati, las Islas Salomón y otros países del Pacífico con el fin de reforzar la protección financiera de los hogares vulnerables y facilitar una recuperación más rápida tras las perturbaciones climáticas.

62. En 2025, el Mecanismo de Financiación de Seguros y Riesgos proporcionó soluciones específicas a 4,3 millones de personas en 39 países y ayudó a 13 Gobiernos nacionales a aplicar reformas normativas. Un acuerdo tripartito entre el PNUD, Alemania e importantes reaseguradoras aporta 5.000 millones de dólares para la gestión de la capacidad de riesgo en 19 países.

63. **Consolidación de la paz y prevención.** En 2025, el PNUD prestó apoyo a iniciativas de consolidación de la paz y prevención de conflictos en 64 países. A nivel regional, los programas de estabilización en la cuenca del lago Chad y en Liptako-Gurma dieron lugar a cambios en los medios de subsistencia y la gobernanza local, lo que benefició a más de 1,6 millones de personas. En Ghana, a nivel nacional, el PNUD prestó apoyo al Consejo Nacional de Paz para crear subcomités sobre género, alerta temprana y prevención de conflictos que también potencian plataformas inclusivas de rendición de cuentas en el ámbito social para 24 comunidades. Entre 2022 y 2025, el PNUD siguió reforzando las capacidades institucionales y de la sociedad civil: hay más de 3.200 organizaciones dedicadas a la prevención de conflictos y la consolidación de la paz, y más de 2.300 dedicadas a promover la cohesión social.

Limitaciones y lecciones aprendidas

64. Las interrupciones de las cadenas mundiales de suministro y la inestabilidad de los tipos de cambio dificultaron las adquisiciones en contextos de crisis, lo que puso de manifiesto aún más la necesidad de unos enfoques de ejecución adaptables, como la implementación descentralizada, los pagos digitales y las adquisiciones flexibles. Las pruebas también confirman que una respuesta eficaz a las crisis requiere una intervención en materia de desarrollo desde el primer día de una crisis para proteger los logros en materia de desarrollo y reducir los riesgos, sentando al mismo tiempo las bases para la recuperación y una eventual salida de la ayuda humanitaria.

65. Muchos logros no fueron alcanzados por el PNUD por sí solo. En los tres resultados, la colaboración con los Gobiernos, las organizaciones regionales, las instituciones financieras internacionales, las organizaciones de las Naciones Unidas, la sociedad civil y el sector privado fue fundamental para ampliar el impacto y sostener la reforma. En la siguiente sección se examina cómo funcionaban estas alianzas y cómo el panorama de la financiación determinó las posibilidades.

IV. Las alianzas, la reforma de las Naciones Unidas y el panorama de la financiación

66. La evaluación del Plan Estratégico describió al PNUD como un catalizador de la colaboración. Su enfoque integrado depende de la colaboración con los Gobiernos, las organizaciones de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales, las organizaciones regionales, la sociedad civil y el sector privado.

67. El PNUD logra resultados mediante las alianzas que establece. La reciente encuesta «Listening to Leaders» de AidData reveló que el PNUD sigue figurando entre los cinco principales asociados para el desarrollo a nivel mundial, a pesar de contar con una base de recursos comparativamente más reducida que la de muchos de sus homólogos. Los líderes gubernamentales otorgaron puntuaciones muy altas a la colaboración con el PNUD en todas las soluciones emblemáticas, y la aprobación del sector privado rondó el 98 %.

Trabajar como un único sistema de las Naciones Unidas³

68. La evaluación del Plan Estratégico confirmó el valor de la función integradora del PNUD. En 2025, bajo la supervisión de los coordinadores residentes, el PNUD, los Gobiernos nacionales y más de 30 organizaciones de las Naciones Unidas aportaron soluciones integradas a complejos retos de desarrollo en 136 países. El PNUD realizó aportaciones analíticas fundamentales a los Análisis Comunes sobre los Países y apoyó el diseño de marcos de cooperación en consonancia con las prioridades nacionales de desarrollo. El PNUD armonizó los documentos de los programas para los países con los marcos y lideró iniciativas transversales en materia de acción climática, digitalización y el nexo entre la ayuda humanitaria, el desarrollo y la paz.

69. Las contribuciones lograron su máxima eficacia en la realización de iniciativas a gran escala: entre ellas, coordinar marcos nacionales de financiación integrados que movilizaron más de 48.000 millones de dólares para los presupuestos nacionales, lo que contribuyó a las CDN en 107 países y benefició a casi 2.200 millones de personas a través de la iniciativa Climate Promise, e impulsaron la recuperación temprana en el Afganistán, Myanmar, el Sudán, Ucrania, el Yemen y Gaza. El PNUD fue uno de

³ Véase el anexo del informe sobre la aplicación de la resolución [75/233](#) de la Asamblea General relativa a la revisión cuatrienal amplia de la política.

los principales impulsores de la Agenda de Eficiencia de las Naciones Unidas, gestionando servicios compartidos en 132 equipos de las Naciones Unidas en los países y 136 locales comunes en todo el mundo. Algo más del 15 % de los proyectos del PNUD se ejecutaron conjuntamente como programas o proyectos con asociados de las Naciones Unidas.

70. En 2025, el PNUD siguió siendo el principal participante en la financiación de los gastos del sistema de coordinadores residentes: desde 2019, duplicó su aportación a los recursos ordinarios hasta alcanzar 10,9 millones de dólares. La contribución total del PNUD al fondo fiduciario para fines especiales ascendió a 21 millones de dólares.

71. Las entidades que el PNUD acogía reforzaron aún más su impacto en todo el sistema. El programa de los Voluntarios de las Naciones Unidas desplegó 17.169 voluntarios de 182 nacionalidades para prestar servicios en 59 organizaciones de las Naciones Unidas en 172 países. Esta cifra incluía a 2.712 jóvenes voluntarios, 248 voluntarios en edad de prejubilación o jubilación y 325 voluntarios con discapacidad. La Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur prestó apoyo a los Estados Miembros para integrar la cooperación Sur-Sur y triangular en 41 resoluciones y decisiones intergubernamentales, promover el conocimiento y respaldar soluciones de titularidad nacional a través de proyectos financiados con fondos fiduciarios en más de 40 países en desarrollo.

72. El Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) realizó actividades en 67 países, entre ellos 36 países menos adelantados, 16 pequeños Estados insulares en desarrollo y 24 entornos frágiles. En el Afganistán, el FNUDC y el PNUD emitieron 18.000 préstamos por un valor total de 52,7 millones de dólares a microempresas y pequeñas empresas. De esta cantidad, 39,3 millones de dólares en garantías permitieron alcanzar un *ratio* de apalancamiento de 22:1 sobre la financiación total, con lo que se movilizó capital privado en un *ratio* de 30:1.

73. En su calidad de sede de la Oficina de los Fondos Fiduciarios de Asociados Múltiples de las Naciones Unidas, el PNUD contribuyó a la administración de 1.100 millones de dólares en fondos mancomunados interinstitucionales en 2025. Este desembolso abarcó 115 países donde se ejecutaban programas, 42 organizaciones de las Naciones Unidas y las inversiones de 71 contribuyentes.

74. La presencia mundial del PNUD sobre el terreno brinda apoyo operacional oportuno a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y una asistencia integrada que refuerza la coherencia y la eficiencia de todo el sistema a nivel nacional y local. El PNUD está contribuyendo activamente al desarrollo de la Iniciativa ONU80, codirigiendo las líneas de trabajo para la fusión del PNUD y la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, así como la iniciativa Expertise-on-Demand.

Ampliación de las alianzas para el progreso

75. En 2025, el PNUD intensificó su colaboración con instituciones financieras internacionales, Gobiernos nacionales, el sector privado, iniciativas filantrópicas y fondos verticales. El PNUD movilizó más de 316 millones de dólares procedentes de 14 instituciones financieras internacionales en 47 países. El PNUD y el Banco Asiático de Desarrollo pusieron en marcha el Programa de Protección Social y Resiliencia para las Comunidades en Myanmar, así como una iniciativa conjunta para adaptar los ODS a las circunstancias locales en toda la región de Asia y el Pacífico. En consecuencia, el PNUD desempeñó un papel catalizador para negociar el innovador Marco de Confianza Mutua Total entre el Banco Asiático de Desarrollo y el Grupo Banco Mundial.

76. Como principal asociado en la ejecución del Fondo para el Medio Ambiente Mundial y una de las principales entidades acreditadas del Fondo Verde para el Clima, el PNUD apoya el acceso de los países a la financiación ambiental y climática, lo que incluye 838 millones de dólares destinados directamente a 30.000 proyectos impulsados por las comunidades en 136 países.

77. En América Latina y el Caribe, el PNUD reforzó sus alianzas con instituciones financieras internacionales mediante un acuerdo marco de colaboración con el Banco Centroamericano de Integración Económica. Este acuerdo se basa en los firmados con el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe y el Banco Interamericano de Desarrollo para generar una cartera de iniciativas por valor de 62 millones de dólares.

78. Se integraron las alianzas con el sector privado para lograr un mayor impacto en materia de desarrollo. La iniciativa Generation17, liderada por el PNUD y Samsung, siguió empoderando a los líderes juveniles para que promovieran los Objetivos de Desarrollo Sostenible mediante el uso de la tecnología, mientras que una iniciativa de segunda fase se centró en las competencias digitales y la economía circular. En Kenya, el PNUD y Microsoft lanzaron un programa de transformación digital para preparar a las instituciones públicas para el futuro mediante la prestación de servicios basados en la inteligencia artificial. La iniciativa Timbuktoo, una alianza emblemática del PNUD destinada a movilizar capital para la innovación en toda África, está trabajando para recaudar 1.000 millones de dólares en la próxima década a fin de apoyar a 10.000 empresas emergentes y ampliar 1.000 proyectos empresariales, con el fin de generar 10.000 millones de dólares y mejorar la vida de 100 millones de personas.

79. El PNUD profundizó sus alianzas con donantes emergentes mediante la cooperación Sur-Sur y triangular. En el Brasil, este tipo de colaboración apoyó la formación profesional, la agricultura sostenible y el desarrollo del personal de salud, junto con la cooperación regional para promover la gobernanza climática y las finanzas verdes. En China, el resultado fue un refuerzo de la capacidad para diseñar y evaluar proyectos de desarrollo aprovechando los conocimientos de más de 40 países, mientras que las partes interesadas de Kuwait ampliaron su apoyo mediante iniciativas de financiación regionales. Los intercambios Sur-Sur también impulsaron la colaboración en materia de lucha contra la corrupción, pesca, economía azul y resiliencia climática en África, Asia y Europa.

Liderazgo intelectual y bienes públicos globales

80. Los productos emblemáticos del PNUD, como el *Informe sobre desarrollo humano* y el índice de pobreza multidimensional, siguieron promoviendo perspectivas centradas en las personas en materia de crecimiento, desigualdad y sostenibilidad. Asimismo, los informes SDG Insight, elaborados con aportaciones de 95 países, sirvieron de base para las estrategias impulsadas a nivel nacional, y la iniciativa SDG Push ayudó a 100 países a definir opciones de política integrada. En 2025, la red de laboratorios de aceleración del PNUD recopiló más de 6.000 soluciones para el desarrollo procedentes de 115 países. Partiendo de esta base, un nuevo Centro de Tecnología Digital, Inteligencia Artificial e Innovación, incluido en el Plan Estratégico 2026-2029, impulsará el análisis integrado, la colaboración multipartita y la aplicación de la innovación en apoyo del desarrollo humano sostenible.

El panorama de financiación del PNUD

81. En 2025, la ejecución de los programas del PNUD alcanzó los 4.800 millones de dólares. Las contribuciones complementarias demostraron ser resilientes: la participación de terceros en los gastos aumentó hasta los 2.120 millones de

dólares, las inversiones en los países en que se ejecutan programas alcanzaron los 1.400 millones de dólares (y representaron una cuarta parte de los recursos totales, un 22 % más que en 2024), y se movilizaron ocho dólares de financiación adicional por cada dólar de recursos ordinarios recaudado por el PNUD. Estos resultados indican que los asociados siguen confiando en la capacidad de ejecución del PNUD.

82. A pesar de estos avances, la base de financiación sigue cambiando de formas significativas. Los recursos ordinarios, que hacen posible el modelo integrado y la coherencia en todo el sistema, se redujeron un 24 % entre 2024 y 2025, con lo que alcanzaron el nivel más bajo registrado en seis años. Esto contribuyó a una contracción del 16,4 % a lo largo del período del Plan Estratégico, en comparación con el período 2018-2021. Las ventanillas de financiación temáticas se redujeron de 133 millones de dólares a 115 millones, y las aportaciones a los fondos verticales disminuyeron hasta los 794 millones de dólares, frente a los 908 millones de 2024; esta última reducción se debió a las disminuciones del apoyo del Fondo Mundial (47 %) y el Fondo Verde para el Clima (34 %).

83. Esto es importante porque las contribuciones destinadas a proyectos específicos no pueden sustituir a los recursos ordinarios; no financian la respuesta rápida a las crisis, la programación intersectorial, la convocatoria en materia de políticas ni la supervisión independiente. Como quedó claro en la evaluación del Plan Estratégico, sin unos recursos ordinarios suficientes, la capacidad del PNUD para responder con rapidez y operar en distintos sectores se ve comprometida estructuralmente. Las consecuencias prácticas ya son visibles. En 2025, 129 oficinas en los países señalaron las limitaciones financieras como uno de los principales retos para la ejecución y redujeron la financiación básica, limitaron la financiación inicial y el apoyo técnico, y ralentizaron la ejecución de los programas y el ritmo de ampliación.

84. Si no revertimos esta tendencia, no podemos reducir la respuesta ante las crisis, dada la escasa capacidad de supervisión que ya existe y la presión a que está sometida la presencia universal que sustenta la función integradora del PNUD. Los resultados recogidos en este informe muestran lo que es posible cuando la organización cuenta con un apoyo financiero adecuado. Para sostener resultados visibles es necesaria una inversión sostenida.

V. Una institución preparada para el futuro

85. Los resultados en materia de desarrollo dependen de que exista una institución capaz de conseguirlos. A lo largo del período del Plan Estratégico, el PNUD invirtió en sus sistemas operacionales fortaleciendo los centros globales, regionales y temáticos en apoyo de las oficinas en los países, mejorando su personal y su cultura institucional, perfeccionando su enfoque para la medición de resultados, mejorando las prácticas de gestión de riesgos y manteniendo una robusta estructura de supervisión para garantizar que el aumento de la ambición se correspondiera con las capacidades institucionales

Cuadro 6
Inversión institucional: aspectos destacados de 2025

<i>Ámbito de inversión</i>	<i>Resultados de 2025</i>
Eficiencia y rentabilidad	• 91 céntimos de cada dólar de los programas se destinaron a actividades de desarrollo. • 28,9 millones de dólares en eficiencias operacionales de entidades específicas, un 55 % más que en 2024 • 18 millones de dólares en mejoras de la eficiencia en todo el sistema gracias a las Estrategias de Operaciones Institucionales•Reducción del 24 % en las emisiones de carbono desde 2018; tres dólares de beneficio por cada dólar invertido en ecologización
Modernización digital e inteligencia artificial	• Más de 3.000 procesos institucionales automatizados mediante la plataforma de planificación de recursos institucionales Quantum; incorporación de 11 organismos de las Naciones Unidas a la plataforma • Se implementaron más de 100 casos de uso de la inteligencia artificial en distintas operaciones; se equipó a más de 16.000 empleados con Copilot Chat y se formó a 8.000 empleados sobre fundamentos de la inteligencia artificial
Personas y cultura	• La Academia de Crisis formó a casi 2.600 empleados sobre prevención de crisis y respuesta a ellas • 1.561 empleados asistieron a sesiones informativas sobre la capacidad de refuerzo, la preparación para situaciones de crisis y el Centro de Recuperación Temprana • El Índice de Compromiso llegó a 76/100, superando por primera vez el valor de referencia mundial • Las mujeres ocupan el 59 % de los puestos de categoría D1/P6, frente al 47 % de 2021; la representación del Sur Global en los puestos de categoría P-4 y superiores alcanzó el 55 % • La Oficina de Ética tramitó una cifra récord de 1.342 asuntos relacionados con servicios, incluidas 927 solicitudes de asesoramiento en materia de ética. Las solicitudes de asesoramiento y orientación en materia de ética por parte de la dirección ejecutiva aumentaron un 50 % desde 2024
Servicios prestados al sistema de las Naciones Unidas	• Se tramitaron pagos por valor de 6.850 millones de dólares en 122 divisas para más de 70 organizaciones de las Naciones Unidas • Se abonaron 2.300 millones de dólares en nóminas a más de 50.000 empleados, más de la mitad no pertenecientes al PNUD • 136 locales comunes gestionados a nivel mundial, que acogen a 19.700 empleados de 118 equipos de las Naciones Unidas en los países • 756 proyectos de infraestructura inteligente en marcha en 108 países, junto con 25 organismos de las Naciones Unidas

Eficiencia e innovación

86. En 2025, el PNUD siguió impulsando la hoja de ruta para la eficiencia del Secretario General de las Naciones Unidas y logró 28,9 millones de dólares en eficiencias asociadas a entidades concretas, un 55 % más que en 2024. A través de las funciones vinculadas a la estrategia de operaciones institucionales en 132 equipos de las Naciones Unidas en los países, se estima que el PNUD generó un ahorro de costos específico de 18 millones de dólares en 2025, aproximadamente el 33 % del ahorro mundial total, gestionando al mismo tiempo más del 40 % de los servicios comunes en nombre de más de 50 entidades de las Naciones Unidas.

87. El Centro de Servicios Globales Compartidos del PNUD actualmente presta servicios a más de 70 organizaciones de las Naciones Unidas, incluidos nuevos clientes como la Organización de Aviación Civil Internacional y la Organización Meteorológica Mundial. En 2025, el Centro de Servicios Globales Compartidos procesó 6.850 millones de dólares en pagos a nivel mundial y entregó 2.300 millones de dólares en nóminas a más de 50.000 empleados de todo el sistema de las Naciones Unidas, más de la mitad de ellos no afiliados al PNUD. De los 15 Servicios Globales Compartidos prioritarios, el PNUD presta cinco: nóminas, pagos, recursos humanos, servicios de planificación de los recursos institucionales y el acuerdo de servicios de personal asociado. El PNUD también gestiona 136 locales comunes en todo el mundo, que albergan a 19.700 empleados y prestan servicios a 46 entidades de las Naciones Unidas y 118 equipos de las Naciones Unidas en los países.

88. El PNUD dirige dos de los cuatro servicios auxiliares comunes que hay actualmente en funcionamiento a nivel mundial, y un tercero está en fase de preparación. En el Brasil presta servicios a 17 organizaciones de las Naciones Unidas (el 74 % del equipo en el país), tramitando más de 12.400 solicitudes y generando un ahorro superior a los 5 millones de dólares. En Viet Nam, presta apoyo a 15 entidades (el 94 % del equipo en el país), tramitando más de 21.800 solicitudes y generando un ahorro superior a 450.000 dólares.

89. El PNUD invirtió en eficiencia energética y energía renovable a través del instrumento Greening Moonshot para lograr una reducción del 24 % en las emisiones de carbono desde 2018. Las oficinas en los países utilizaron energía solar y vehículos eléctricos para garantizar la continuidad de las operaciones en entornos con inseguridad energética, reforzando así la promoción en el ámbito climático con demostraciones prácticas. Más de 190 proyectos de la iniciativa Greening Moonshot reducen más de 4.000 toneladas métricas de dióxido de carbono equivalente (tCO₂e) al año, y a la vez contribuyen al compromiso del PNUD de gestionar operaciones eficientes en el uso de los recursos, con un ahorro de tres dólares por cada dólar invertido.

Personas y cultura

90. La estrategia People for 2030 siguió demostrando que si disminuye la inversión en las personas, la ejecución se ralentiza. En 2025, la tasa de respuesta de la encuesta UNDPListens relativa al compromiso fue del 68 %, y el Índice de Compromiso alcanzó los 76 puntos sobre 100, con lo que superó por primera vez el parámetro de referencia mundial tras tres años de aumento. El Índice de Inclusión alcanzó los 77 puntos sobre 100, dos puntos por debajo del parámetro de referencia mundial y por encima de los 75 puntos registrados en 2024. Las oficinas que aplicaron las conclusiones de la encuesta indicaron haber logrado mejoras cuantificables en la confianza, la colaboración y la rendición de cuentas. Los datos son claros: un entorno de personas sólido es la base sobre la que se construye y protege la prestación de servicios.

91. El PNUD invirtió en capacidades especializadas para hacer frente al aumento de las demandas operacionales. Se matricularon en la reestructurada Academia de Crisis cerca de 1.000 participantes, mientras que la Academia de Finanzas de los ODS impartió formación a 1.100 miembros del personal y asociados. Mediante otros cursos y sesiones, más de 3.000 empleados reforzaron sus habilidades operacionales. En 2024 y 2025 se impartió formación sobre prospectiva estratégica a 200 miembros del personal, y más de 450 altos cargos participaron en el programa Leaders for 2030, cuyas oficinas participantes tenían el doble de probabilidades de estar entre las que obtenían mejores resultados en el Índice de Compromiso del PNUD.

92. En cuanto a la diversidad, la representación del Sur Global en los puestos de categoría P-4 y superiores aumentó del 51,3 % en 2020 al 55,4 % en 2025, mientras que la proporción de representantes residentes procedentes del Sur Global aumentó del 48,9 % al 56,4 % durante el mismo período. Las mujeres ocupan actualmente el 59 % de los puestos de categoría D-1, frente al 47 % registrado en 2021, y el PNUD ha mantenido la paridad en su fuerza de trabajo mundial durante más de cinco años consecutivos. El PNUD obtuvo de nuevo la certificación en el marco del proyecto EDGE de pruebas y cifras para la igualdad de género en 2024, incluida la certificación EDGEplus para la inclusión de la identidad de género, ya que destinó el 75 % de sus gastos a proyectos que tenían como objetivo principal o significativo la igualdad de género.

93. En cuanto a la no discriminación y la lucha contra el racismo, el análisis de las encuestas de inclusión de 2024 y 2025 no encontró brechas estadísticas en la puntuación con respecto a los distintos grupos raciales y étnicos. La Oficina de Auditoría e Investigaciones recibió 13 denuncias de discriminación racial entre 2021 y 2025, pero no se corroboró ninguna de ellas. La recopilación voluntaria de datos demográficos está integrada ahora en UNDPListens, lo que permite realizar un análisis interseccional acorde con las normas de la Dependencia Común de Inspección.

94. En cuanto a la prevención de la explotación, el abuso y el acoso sexuales, el PNUD impartió más de 69 cursos de formación en tres idiomas en 2025, a los que asistieron 6.700 empleados de todas las regiones. El PNUD comenzó a poner a prueba el Plan de Divulgación de Conductas Indebidas en enero de 2025, realizando comprobaciones en los procesos de contratación de personal profesional internacional y nacional en entornos de crisis de mayor riesgo, como el Afganistán, Haití, la República Centroafricana, Somalia y Ucrania, con lo que complementó aún más su participación en el sistema ClearCheck de las Naciones Unidas. La Oficina de Ética tramitó la cifra récord de 1.342 asuntos relacionados con la prestación de servicios en 2025, y las solicitudes de asesoramiento y orientación en materia de ética por parte de la dirección ejecutiva aumentaron un 50 % con respecto a 2024. Se mantuvo un cumplimiento del 100 % en la presentación de declaraciones de la situación financiera.

Medición de la repercusión

95. El PNUD reconoce que para demostrar los resultados es necesario obtenerlos, medirlos rigurosamente y evaluarlos con honestidad. Más de 70 oficinas en los países adoptaron enfoques de cartera, con lo que movilizaron más de 450 millones de dólares. En 2023 se adoptó una política de carteras, basada en las experiencias de los países, que abarcaba 120 carteras en 100 países y ciudades, entre ellos algunos en contextos frágiles y de crisis, como Myanmar, Venezuela, Sudán del Sur, Siria y Ucrania. Las inversiones en datos, innovación, tecnología digital y prospectiva estratégica refuerzan los enfoques de cartera a la hora de afrontar los cambios rápidos y crear nuevas opciones para hacer frente a la complejidad. La inteligencia artificial

y el aprendizaje automático permiten realizar análisis más eficientes y examinar con mayor profundidad los datos sobre los resultados. Un «Sandbox», o espacio controlado, para el seguimiento y la evaluación, desarrollado junto con la Fundación Gates y en el que participan más de 250 organizaciones, está definiendo nuevos métodos para medir el cambio sistémico, a fin de reflejar la realidad de que la integración requiere herramientas de medición que vayan más allá de la lógica lineal de los proyectos.

Gestión de riesgos

96. El PNUD da prioridad a una gestión eficaz de los riesgos para anticiparse y responder a los acontecimientos que puedan afectar a su Plan Estratégico. En 2025, las iniciativas incluyeron mejorar el Marco de Gestión de Riesgos y la gobernanza interna, los sistemas y las herramientas; integrar la previsión de riesgos en la gestión basada en resultados para lograr una programación adaptativa; y poner en práctica esta última a través del nuevo Centro de Gestión Basada en los Resultados. El PNUD también mejoró las normas sociales y ambientales invirtiendo en el Mecanismo de Respuesta para las Partes Interesadas a fin de fomentar la participación de las partes interesadas y la solución de problemas.

Rendición de cuentas y supervisión

97. La credibilidad del PNUD se basa en la independencia y el rigor de sus funciones de supervisión. En 2024, el PNUD recibió, por 19ª vez consecutiva, una opinión de auditoría sin reservas de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y mantuvo su posición como “segundo organismo de las Naciones Unidas más transparente” en el índice de transparencia de la ayuda. El PNUD cumplió 15 de los 18 indicadores pertinentes con arreglo al Plan de Acción 3.0 para todo el sistema de las Naciones Unidas.

98. En 2025, la Oficina de Auditoría e Investigaciones completó las 111 tareas de auditoría previstas, elaboró 99 informes de auditoría con 229 recomendaciones y publicó todos los informes en un plazo de 30 días. La Sección de Investigaciones gestionó 734 casos y concluyó el 88 % de las evaluaciones en un plazo de tres meses. Se excluyó a dieciséis proveedores. En 2025, la Dependencia Común de Inspección llevó a cabo seis exámenes a nivel de todo el sistema y formuló 28 recomendaciones al PNUD. La mayoría de las recomendaciones se han aplicado o están en vías de aplicación mediante procedimientos de seguimiento (véase el anexo [DP/2026/15/Add.1](#)).

99. La función de evaluación independiente aportó pruebas empíricas relativas a estrategias eficaces. La evaluación del Plan Estratégico mostró que los enfoques integrados tenían mayor repercusión que los compartimentados y que la calidad de la evaluación descentralizada había mejorado: el porcentaje de valoraciones satisfactorias pasó del 25 % en 2020 al 57 % en 2025. El PNUD también reforzó los sistemas de ética e integridad, manteniendo una política de tolerancia cero frente a la explotación y los abusos sexuales y reforzando las prácticas de protección en todas las oficinas, lo que demostró un alto grado de rendición de cuentas y seguimiento.

100. La Oficina de Ética abordó la cifra récord de 1.342 asuntos relacionados con servicios en 2025, lo que contribuyó a reforzar la integridad institucional y fomentó una cultura ética. El personal de la oficina también desaconsejó seguir adelante con una línea de actuación propuesta en 216 de los 927 casos en los que se solicitó orientación y facilitó 143 sesiones de sensibilización en todo el PNUD. En 2025 se alcanzó el 100 % de cumplimiento en la declaración de información financiera, mientras que en 2024 el porcentaje de proyectos que recibieron una opinión de auditoría sin reservas ascendió al 88 %.

VI. Lecciones aprendidas y el camino hacia el período 2026-2029

101. El período del Plan Estratégico logró resultados a escala junto con lecciones que determinan el modo en que el PNUD inicia su próxima etapa. **En primer lugar, la integración funciona, pero solo cuando se integra en los sistemas en lugar de superponerse a los proyectos.** Los mejores resultados se obtuvieron cuando la reforma de la gobernanza, la financiación y la prestación de servicios se conectaron en el seno de las instituciones nacionales en lugar de llevarse a cabo como líneas de trabajo paralelas. Esto también era aplicable a la colaboración con el sector privado, donde se logró el máximo impacto cuando el PNUD trabajó en los ámbitos de las políticas, los sistemas de mercado y el apoyo a las empresas, y logró los peores resultados cuando se centró únicamente en las microempresas. El Plan Estratégico 2026-2029 responde a ello situando en el centro de su estrategia los enfoques sistémicos y la gestión de carteras.

102. **En segundo lugar, invertir en desarrollo es invertir en la prevención de crisis y en la estabilidad.** La mitad del gasto del PNUD se destinó a países en crisis o en situaciones de fragilidad, y la demanda no hace más que aumentar. La conclusión que se extrae de ello es que el PNUD debe permanecer y cumplir con su cometido en estos contextos, ya que las inversiones en desarrollo desde el primer momento son la forma más rápida de recuperarse de una crisis, reducir las necesidades humanitarias y evitar que ocurran crisis futuras.

103. **En tercer lugar, la tecnología digital y los datos son aceleradores, pero solo cuando las instituciones están preparadas para ellos.** La acción del PNUD en materia de transformación digital llegó a millones de personas durante todo el período del Plan Estratégico 2022-2025, pero se enfrentó a retos en relación con la adopción, la interoperabilidad y la gestión del cambio. El nuevo Plan Estratégico combina la inversión digital con el desarrollo de capacidades institucionales y trata la gobernanza de los datos como un requisito previo y no como un aspecto secundario. Del mismo modo, la iniciativa Energy Moonshot demostró que, si bien el PNUD construyó una cartera de proyectos sustancial en 100 países y ciudades, convertir las inversiones en un acceso verificado a una escala de 500 millones de personas requiere cambios a nivel de los sistemas en los mercados energéticos, la financiación y la regulación que van más allá del alcance de cualquier organización por sí sola. El Plan Estratégico 2026-2029 responde a ello integrando el acceso a la energía en una transformación más amplia de los sistemas.

104. **En cuarto lugar, una financiación flexible es una condición necesaria para el trabajo integrado.** Dado que los recursos ordinarios disminuyeron durante el período del Plan Estratégico, el PNUD se está adaptando a ello optimizando el uso de los recursos, fortaleciendo su modelo institucional y mejorando la movilización de recursos, así como incorporando flexibilidad en el Plan Estratégico 2026-2029 para responder a posibles perturbaciones futuras. Sin embargo, a pesar de este enfoque adaptativo, si no hay recursos predecibles y flexibles, el modelo de prestación integrada de servicios del PNUD no puede funcionar a su pleno potencial. El Plan Estratégico indicó que el sector privado era un asociado indispensable para la transformación en todos los objetivos de desarrollo, pero la evaluación del sector privado también apuntó a una cultura institucional reacia al riesgo y los procesos de contratación prolongados como obstáculos para una colaboración eficaz. Estas conclusiones refuerzan la necesidad de contar con recursos flexibles y marcos operacionales adaptables.

105. **En quinto lugar, la rendición de cuentas debe protegerse frente a las presiones.** A pesar de la reducción de la financiación y de la complejidad de las

operaciones, el PNUD mantuvo sus inversiones en materia de supervisión, completó todas las auditorías previstas, cumplió plenamente con los requisitos de declaración de la situación financiera y amplió su infraestructura en materia de ética. El nuevo Plan Estratégico parte de esta base con un marco mejorado de gestión de los riesgos institucionales y una inversión continua en la supervisión independiente.

106. El período del Plan Estratégico anterior arrojó resultados a escala y puso de relieve la importancia de la cooperación para el desarrollo en un contexto de riesgos geopolíticos, tecnológicos y sistémicos. El Plan Estratégico del PNUD para 2026-2029 refuerza la capacidad de la organización para actuar de forma temprana, a escala y en estrecha colaboración con los agentes del cambio que sean necesarios, a fin de situar la prevención y la resiliencia en el centro de las decisiones en materia de desarrollo. Este enfoque conecta a las instituciones, la financiación y la prestación de servicios de los distintos sistemas, en lugar de hacerlo por sectores, y permite al PNUD determinar más temprano los riesgos y oportunidades emergentes y, por lo tanto, adaptarse más rápidamente a contextos que cambian rápidamente. El nuevo plan permite al PNUD aplicar las lecciones de los últimos cuatro años a medida que ayuda a los países a gestionar futuras incertidumbres mediante una cooperación para el desarrollo integrada y preparada para el futuro.
